

## The Development of Employee Engagement Model of Employees Working in Japanese Company in Thailand<sup>1</sup>

*Sarunya Sanglimsuwan<sup>2</sup>*

*Supot Naksawat<sup>3</sup>*

*Poonpong Suksawang<sup>4</sup>*

*Karnjana Sanglimsuwan<sup>5</sup>*

*Received: September 19, 2012*

*Accepted: October 30, 2013*

### Abstract

The purpose of this study aimed to test the consistency of employee engagement model by using empirical data. The study sample consisted of 225 employees who worked in a Japanese company located in Amata Nakorn Industrial Estate, Chonburi. The studied variables can be divided into 6 main variables: job fit, affective commitment, psychological climate, employee engagement, discretionary effort, and intention to turnover. Survey questionnaires were used. The study results found that the employee engagement model developed for employees working in Japanese companies in Thailand was consistent with empirical data. Goodness of fit statistics were: chi-square test = 8.03, df = 5, p = 0.15, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, CFI = 1.00, and RMSEA = 0.052. The variables in the hypothetical model accounted for 78 percent of the total variance of result of employee engagement. Variables having a statistically significant positive direct effect on result of employee engagement were job fit, affective commitment, and psychological climate. Employee engagement also had positive direct effect on discretionary effort. On the other hand, employee engagement had negative direct effect on the intention to turnover. The study results also found that job fit, affective commitment, and psychological climate had statistically significant indirect effects on discretionary effort, and intention to turnover through employee engagement. The signs on those indirect effects were positive and negative, respectively.

**Keywords:** Employee engagement, Structural Equation Model, Japanese companies in Thailand

<sup>1</sup> Research Article.

<sup>2</sup> Ph.D. Candidate, The College of Research Methodology and Cognitive Science, Burapha University  
e-mail: nongya@yahoo.com. Tel.: 081-819-6010

<sup>3</sup> Ph.D. Candidate, The College of Research Methodology and Cognitive Science, Burapha University

<sup>4</sup> Lecturer, The College of Research Methodology and Cognitive Science, Burapha University

<sup>5</sup> Lecturer, Department of Economics, Bangkok University

## การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทสัญญาติญี่ปุ่นในประเทศไทย<sup>1</sup>

ศรัญญา แสงลี้มสุวรรณ<sup>2</sup>

สุพจน์ นาคสวัสดิ์<sup>3</sup>

พลพงศ์ สุขสว่าง<sup>4</sup>

กาญจนา แสงลี้มสุวรรณ<sup>5</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทสัญญาติญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 225 คน ตัวแปรที่ศึกษามี 6 ตัว ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ บรรยากาศด้านจิตวิทยา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL 8.8 ผลการวิจัยแสดงว่า โมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานกับบริษัทสัญญาติญี่ปุ่นในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 8.03 ที่องศาอิสระเท่ากับ 5 ค่าความน่าจะเป็น ( $p$ ) เท่ากับ 0.15 ค่าดัชนี GFI AGFI และ CFI มีค่าเท่ากับ 0.99 0.95 และ 1.00 ตามลำดับ และค่า RMSEA เท่ากับ 0.052 นอกจากนี้ ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ร้อยละ 78 และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดล พบว่า ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเท แต่ในทางตรงกันข้าม ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกลับมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มายังความพยายามทุ่มเทของพนักงาน และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยเป็นค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก และเชิงลบ ตามลำดับ

**คำสำคัญ:** ความผูกพันของพนักงาน โมเดลสมการโครงสร้าง บริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย

<sup>1</sup> บทความวิจัย

<sup>2</sup> นิสิตปริญญาเอก วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา  
e-mail: nongya@yahoo.com. Tel.: 081-819-6010

<sup>3</sup> นิสิตปริญญาเอก วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

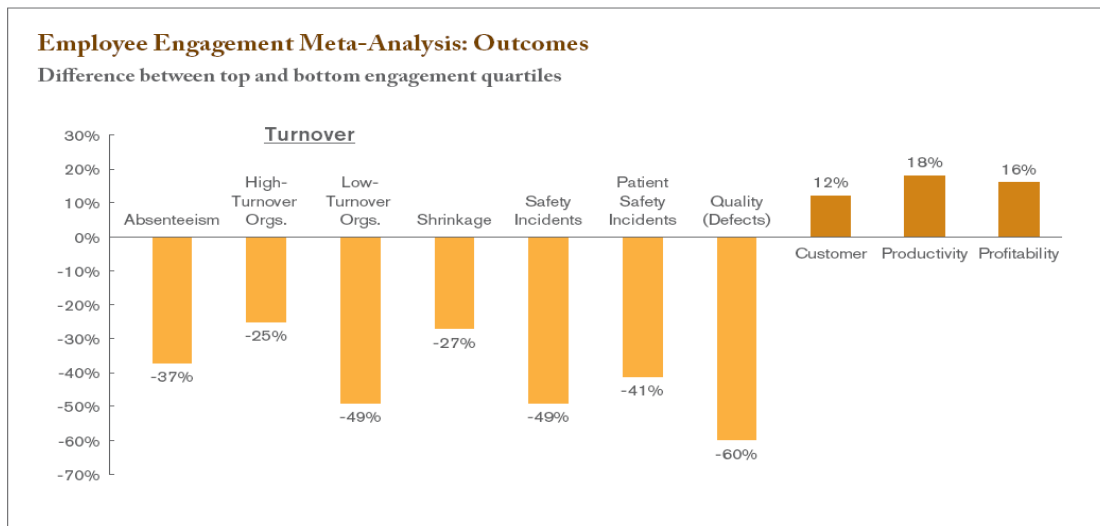
<sup>4</sup> อาจารย์ประจำ วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>5</sup> อาจารย์ประจำ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee engagement) เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจในปัจจุบัน (Kular et al., 2008) เนื่องจากผลการศึกษาบ่งชี้ว่าพนักงานที่มีความผูกพัน (Engaged employee) จะส่งผลต่อผลดำเนินงาน

ขององค์กร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า หรือ ผลกำไร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทำงานหนักขึ้น เพิ่มระดับความพยายามทุ่มเทและมีแนวโน้มลาออกน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Kahn, 1990; Macey et al., 2009; Gallup, 2010) ดังภาพประกอบ 1



**ภาพประกอบ 1** ผลการวิเคราะห์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรระหว่างองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันสูงกับองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันต่ำ

ที่มา: Gallup, 2010

ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความทัศนคติ ความรู้สึกและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานได้ ก็จะมีผลกระทบต่อความผูกพัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การลาออกในที่สุด ดังนั้นแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานจึงได้ถูกศึกษาและพัฒนาเรื่อยมาทั้งในสายวิชาการ (Academic) และสายปฏิบัติ (Practitioner) โดยสายปฏิบัติได้ถูกดำเนินการมาอย่างยาวนานโดยสถาบันหรือองค์กรที่ปรึกษาเอกชนด้านบริหารจัดการ เช่น Gallup, Hewitt, ISR,

IES, DD เป็นต้น ส่วนการศึกษาในสายวิชาการเพิ่งได้รับความสนใจในระยะหลังๆ (นภดล ร่มโพธิ์, 2554; Albrecht, 2010) รวมถึงการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีการใช้คำศัพท์ที่หลากหลาย เช่น คำว่า Work engagement, Employee engagement หรือ Organizational commitment แต่คำนิยามของคำเหล่านี้มีความใกล้เคียงกันมาก ต่างกันเพียงในอดีตนิยมใช้คำว่า Organizational commitment แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า Work engagement หรือ Employee engagement โดยเฉพาะคำว่า Employee engagement ที่ได้รับความนิยมในวงกว้างในปัจจุบัน (Albrecht, 2010)

แม้ผลการศึกษาจะบ่งชี้ไปในแนวทางเดียวกันว่า ความผูกพันของพนักงานจะสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กรตามระดับความผูกพันของพนักงาน (Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Saks, 2006) แต่ก็พบว่า ยังมีความหลากหลายและยากต่อการนำไปศึกษาในบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน (Kular et al., 2008) การศึกษาในลักษณะเฉพาะหรือบริบท ของแต่ละองค์การ (Individual organization) อุตสาหกรรม (Industry) หรือประเทศ (Country) ก็เป็นหัวข้อที่น่าสนใจที่จะนำไปศึกษา วิจัยในอนาคต (Karsan & Kruse, 2011) และหากพิจารณาเฉพาะในประเทศไทย พบว่า การศึกษา ส่วนใหญ่ในประเทศไทยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานจากตะวันตกเป็นสำคัญและเป็นเพียงการสำรวจ ความพึงพอใจ การสำรวจหรือวัดระดับความยึดมั่นหรือความผูกพันของแต่ละองค์การหรือบริษัทเท่านั้น เช่น การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษากลุ่มบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (ไชยพันธ์พิญญาศิริ, 2551) การวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาโรงแรม ABC (พนิดา จงดำเกิง, 2551) แต่ยังไม่พบการศึกษาที่เป็นการตรวจสอบรูปแบบของโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในประเทศไทยว่าแตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานของชาติตะวันตกหรือไม่ จึงเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้ว่า โมเดลดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามวัฒนธรรมการทำงานในประเทศไทยหรือไม่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในประเทศไทยต่อไปในอนาคต

ทั้งนี้จากสถิติพบว่าประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มาลงทุนในประเทศไทยมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2555)

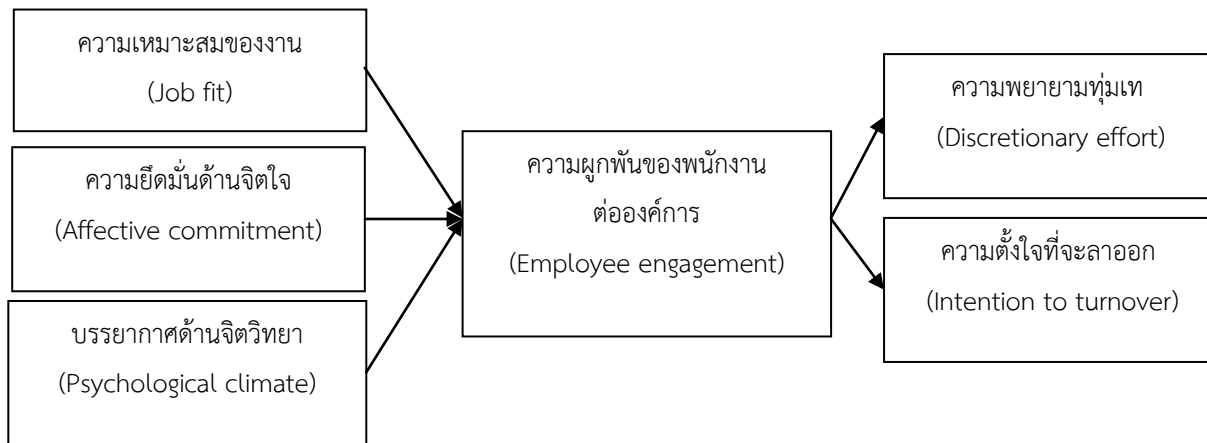
โดยกระจายการลงทุนไปตามนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ ทั่วประเทศไทย นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เป็นนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในภาคตะวันออก และมีสถานประกอบการสัญชาติญี่ปุ่นมากที่สุด โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 60 (นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร, 2555) จึงถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างและสถานที่สำหรับการวิจัยที่น่าสนใจ และมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจในภาคตะวันออกและของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์การที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดของเซคส์ (Saks, 2006) ที่แสดงความสัมพันธ์ในภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผล (Antecedents) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ แนวคิดของเมย์และคณะ (May, Gilson, & Harter, 2004) และผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Kahn, 1990; Saks, 2006; Resick et al., 2007; Rhoades et al., 2001; Brown & Leigh, 1996; Lloyd, 2008; Colarelli, 1984) จึงได้นำมาเป็นเหตุผลสนับสนุนการเชื่อมโยงตัวแปรต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยแบบโมเดลลิสเรลดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลสมมติฐานความผูกพันของพนักงานต่อการ

งานวิจัยนี้ได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อการ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพยายามทุ่มเทและความตั้งใจที่จะลาออก

2. ความผูกพันของพนักงานต่อการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเท

3. ความผูกพันของพนักงานต่อการมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออก

### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อการ

#### ความหมาย

แม้ว่าการให้คำนิยามที่ผ่านมาจะมีความหลากหลาย แต่ก็มีเนื้อหาหรือใจความที่ใกล้เคียงกัน (Albrecht, 2010) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำนิยามของความผูกพันของพนักงานต่อการว่าหมายถึง การแสดงออกของพนักงานในเชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ (Physically) ในด้านความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness) ความมั่นคง

(Safety) และความพร้อมใช้งาน (Availability) ของพวกเขาต่อบทบาทในการทำงานของพวกเขาที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นคำนิยามของเมย์, กิบสัน และฮาร์เตอร์ (May et al., 2004) เนื่องจากเป็นคำนิยามที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวางและพัฒนาจากการศึกษาของคานัน (Kahn, 1990) ที่ถือว่าเป็นแนวคิดต้นแบบของการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อการในเวลาต่อมา

#### แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อการพบว่ามีการศึกษาหลากหลายวิธี (Shuck, 2010) อาทิ วิธีแบบความต้องการ-การทำให้พึงพอใจของคานัน (1990) (Kahn's need-satisfying approach) วิธีแบบความเหนื่อยล้า (Burnout-antithesis approach) ของมัสลัช และคณะ (Maslach et al., 2001) วิธีแบบความพึงพอใจ-ความผูกพันของฮาร์เตอร์ และคณะ (Harter et al., 2002) (Harter's satisfaction-engagement approach) และวิธีแบบหลายมิติของเซคส์ (Saks, 2006) (Saks' multi-dimensional approach) เป็นต้น จากการ ศึกษาของคริสเตียน และสลาฟเตอร์ (Christian & Slaughter, 2007)

พบว่า การศึกษาในวิธีแบบต่างๆ ได้ถูกศึกษาและอ้างอิงพอๆ กัน สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของเมย์และคณะ (May et al., 2004) ที่พัฒนามาจากพื้นฐานแนวคิดของคาห์น (Kahn, 1990) และแนวคิดของเซคส์ (Saks, 2006) ที่ทำให้เห็นความสัมพันธ์ในภาพรวมของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เนื่องจากทุกวันนี้การศึกษาวิจัยก็ยิ่งมุ่งเน้นไปที่การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งที่มา (Resources or antecedents) ความผูกพัน (Engagement) และผลลัพธ์ (Outcomes) (Wefald, 2008)

### แนวคิดของคาห์น (Kahn)

คาห์น (Kahn, 1990) ได้นำเสนอทฤษฎีความผูกพัน (Engagement theory) ในสถานที่ทำงาน ซึ่งตีพิมพ์เป็นครั้งแรกในบทความชื่อ “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” ในวารสาร “Academy of Management Journal” ซึ่งได้นิยามความผูกพันของพนักงานในลักษณะของการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional) ความรู้สึก (Affective) และทางร่างกาย (Physical) ในเวลาต่อมามีนักวิชาการจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปศึกษาพัฒนาต่อ อาทิ เมย์และคณะ (May et al., 2004) ที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง โดยแนวคิดนี้แบ่งองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีคุณค่า (Meaningfulness) ที่นิยามถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบสนองกลับจากการทำหน้าที่ของตนเอง ความมั่นคง (Safety) หมายถึง ความสามารถที่แสดงว่าบุคคลนั้นๆ ไม่มีความกลัวหรือไม่มีผลลัพธ์ในเชิงลบต่อภาพลักษณ์ของตัวเอง สถานะ หรืออาชีพ และความพร้อมใช้งาน (Availability) ที่แสดงถึงความรู้สึกในการ

เป็นเจ้าของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน

### แนวคิดของเซคส์ (Saks)

เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบจากหลากหลายมุมมองและมิติที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลและผลลัพธ์ซึ่งทำให้เห็นภาพรวม (Overall conceptual) ของโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น โดยเซคส์ (Saks, 2006) ระบุว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบบหลายมิติ หมายถึง “ปัจจัยที่แตกต่าง และมีความเป็นเอกลักษณ์ ประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล” ผลการศึกษาของเซคส์นี้ได้แนะนำว่าปัจจัยที่ส่งผล (Antecedent variables) ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศทางจิตวิทยามีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes variables) ได้แก่ ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของเซคส์ได้รับการอ้างอิงและกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในวงวิชาการ (Macey & Schneider, 2008)

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

#### ความเหมาะสมของงาน

ผลการวิจัยพบว่าความเหมาะสมของงานที่ดีจะเป็นการให้โอกาสกับพนักงานที่จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในคุณค่าของงานของแต่ละบุคคล (Kahn, 1990; Hoffman & Woehr, 2006; Resick et al., 2007; Cartwright & Holmes, 2006) และยิ่งกว่านั้น



งานที่มีคุณค่าจะมีผลต่อการพัฒนาเจตคติในงาน (Hoffman & Woehr, 2006; Resick et al., 2007) และพนักงานจะพัฒนาเจตคติในงานบนพื้นฐานของความเหมาะสมของงานของพวกเขา และมันก็จะส่งผลต่อความยึดมั่น (Commitment) ผลงาน (Performance) และความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to turnover) ดังนั้นพนักงานที่ทำงานซึ่งมีลักษณะเหมาะสมทั้งในเชิงอารมณ์ความรู้สึกและเชิงกายภาพจะปฏิบัติงานได้ดีด้วยความมุ่งมั่น มีพลังและความผูกพันในงาน (Cable & Judge, 1996; Caplan, 1987; Judge & Cable, 1997)

### ความยึดมั่นด้านจิตใจ

มีการศึกษาจำนวนมากที่สนับสนุนแนวคิดว่าความยึดมั่นด้านจิตใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยเฉพาะการศึกษาของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ที่นำโมเดลความยึดมั่นด้านจิตใจ (Affective Commitment model) ของโจนส์ (Jones, 1986) มาศึกษาซ้ำเพื่อสร้างความเข้าใจให้มากขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลและผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โรธส์และคณะ (Rhoades et al., 2001) ระบุว่า การรับรู้หรือความเข้าใจของพนักงานในงานของพวกเขา มีผลต่อระดับความยึดมั่นด้านจิตใจ มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Kahn, 1990; May et al., 2004; Robinson, Perryman & Hayday, 2004) และการพัฒนาเจตคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน (Rhoades et al., 2001)

### บรรยากาศด้านจิตวิทยา

พนักงานที่อยู่ในบรรยากาศด้านจิตวิทยา

ทางบวก (บรรยากาศการทำงานที่ดี) มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานและความพยายามทุ่มเทเป็นพิเศษ (Brown & Leigh, 1996) ซึ่งโอเนลและอเรนท์ (O'Neil & Arendt, 2008) ได้อธิบายว่าบรรยากาศด้านจิตวิทยาเป็นมุมมองของพนักงานที่ใช้ทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมของพวกเขาและรับรู้ในสิ่งที่ปรากฏออกมาทางจิตวิทยาที่มีคุณค่าของแต่ละบุคคลที่สัมพันธ์กับโครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และเหตุการณ์ต่างๆ (Circumstance) ที่เกิดขึ้นในองค์การบรรยากาศด้านจิตวิทยาประกอบด้วยความอิสระในงาน (Autonomy in work) (Brown & Leigh, 1996; O'Neil & Arendt, 2008) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Supportive management) (Brown & Leigh, 1996) รางวัลและการยอมรับ (Rewards and Recognition) (O'Neil & Arendt, 2008; Brown & Leigh, 1996) และการแสดงออก (Self-expression) (Brown & Leigh, 1996)

### ผลลัพธ์ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร (Engaged employees) จะสร้างผลลัพธ์ที่ดี เช่น การเพิ่มผลผลิต ความพึงพอใจและลดอัตราการลาออก (Kahn, 1990, 1992; Saks, 2006) ตามระดับความผูกพันของพวกเขา (Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Saks, 2006) และจะทำงานหนักขึ้นโดยเพิ่มระดับความทุ่มเทพยายามและมีแนวโน้มจะลาออกน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Schaufeli & Bakker, 2004; Saks, 2006)

### ความพยายามทุ่มเท

ความพยายามทุ่มเทเป็นความพยายามที่สมัครใจที่สูงกว่าความต้องการขั้นต่ำต่อเป้าหมายโดยตรงขององค์กร รวมถึงการทุ่มเทเวลาเป็นพิเศษเพื่อให้บรรลุผลงานเร็วขึ้น เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อองค์กร (Lloyd, 2008) และเป็นสิ่งที่เป็นผลลัพธ์เชิงบวกของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Kahn, 1990; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Harter et al., 2002; Saks, 2006; Towers Perrin, 2007; Lloyd, 2008; & Kular et al., 2008) โดยการสังเกตจากผลของพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การกระทำเชิงความคิดหรือการรับรู้ (Cognitive act) ของการแก้ปัญหาหรือความพยายามทุ่มเท

### ความตั้งใจที่จะลาออก

ความตั้งใจที่จะลาออก หมายถึง ความตั้งใจโดยสมัครใจที่พนักงานจะลาออกจากองค์กร และเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายการลาออกจริงของพนักงานได้ดีกว่าปัจจัยอื่น (Berry & Morris, 2008; Saks, 2006) เป็นแนวคิดที่ถูกบ่งชี้ว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Harter et al., 2002; Berry & Morris, 2008) และจากการศึกษาก่อนหน้าบ่งชี้ว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างความตั้งใจที่จะลาออกและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Hoffman & Woehr, 2006; Saks, 2006)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Casual relationship research) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

ในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานกับบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นซึ่งตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 300 คน โดยประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างตามนงลักษณ์ วิรัชชัย และไคลน์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; Kline, 2011 อ้างถึงใน สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554) ที่ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลไว้มิต่ำกว่า 100 ตัวอย่าง และอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์จะเป็น 20 ต่อ 1 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) และมีอัตราตอบแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด 225 ฉบับคิดเป็น 75%

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 6 ฉบับ ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ดังนี้

**ฉบับที่ 1** แบบวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นแบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดยเมย์ และคณะ (May et al., 2004) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การวัดด้านความมีคุณค่า ด้านความมั่นคง และด้านความพร้อมใช้งาน จำนวน 17 ข้อคำถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ .89

**ฉบับที่ 2** แบบวัดความเหมาะสมของงานที่เรียกว่าแบบวัด POFS (Person-Organization Fit Scale) ของเรสคิก, บัลเทส และซานซ์ (Resick, Baltes



& Shantz, 2007) ที่เป็นการวัดระดับความรู้สึกของบุคคลระหว่างบุคลิกภาพและค่านิยมของแต่ละบุคคลกับองค์การว่าสอดคล้องกันหรือไม่ จำนวน 13 ข้อคำถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .79

**ฉบับที่ 3** แบบวัดความยึดมั่นด้านจิตใจ หรือที่เรียกว่าแบบวัด ACS (Affective Commitment Scale) ของโรทส์ (Rhoades et al., 2001) จำนวน 6 ข้อคำถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นตามโมเดลความยึดมั่นต่อองค์การ (Organizational commitment) 3 องค์ประกอบ (Affective-continuance-normative) ของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .84

**ฉบับที่ 4** แบบวัดบรรยากาศด้านจิตวิทยา หรือที่เรียกว่าแบบวัด PCM (Psychological Climate Measure) (Brown & Leigh, 1996) จำนวน 21 ข้อคำถาม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Supportive management) การอุทิศตน (Contribution) การยอมรับ (Recognition) และความท้าทาย (Challenge) สำหรับการแปลผลของข้อคำถามที่ 4 ขององค์ประกอบการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเป็นข้อคำถามเชิงนิเสธที่ต้องทำการกลับคะแนน (Reverse) โดยมีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .69

**ฉบับที่ 5** แบบวัดความพยายามทุ่มเท ที่เรียกว่าแบบวัด DES (Discretionary Effort Scale) เป็นการวัดความเต็มใจที่จะทุ่มเทในงานของพวกเขาที่สูงกว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของลอร์ด (Lloyd, 2008) จำนวน 7 ข้อคำถามแบบค่าต่อเนื่อง (5-point Likert continuum) เริ่มจาก 1 ไม่เคย (Never) ถึง 5 เป็นประจำ (Always or nearly always) โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87

**ฉบับที่ 6** แบบวัดความตั้งใจที่จะลาออก ที่เรียกว่าแบบวัด ITS (Intention to turnover scale) เป็นการวัดความตั้งใจในอนาคตของพนักงาน

ที่จะลาออกจากองค์การของโคลาเรลลี (Colarelli, 1984) จำนวน 3 ข้อคำถามแบบค่าต่อเนื่อง (5-point Likert continuum) เริ่มจาก 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับการแปลผลของข้อคำถามที่ 3 เป็นข้อคำถามเชิงนิเสธที่ต้องกลับคะแนน (Reverse) โดยมีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .70

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการติดต่อกับบริษัทสัญญาติญี่ปุ่นที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อกำหนดวันเวลานัดหมายไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในระหว่างวันที่ 16-30 มกราคม 2555

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์การตามโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมลิสมัล 8.80 ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธีไลค์ลียู๊ดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimates: MLE) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 25-35 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และอายุงานมากกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.3 72.9 68.0 และ 38.7 ตามลำดับ

การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ภายหลังการปรับแก้แล้ว ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ เท่ากับ 8.03 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 5 ค่าความน่าจะเป็น ( $p$ ) เท่ากับ 0.15 ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.606 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00

ดัชนี NFI และ NNFI เท่ากับ 0.99 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.024 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.052 ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว

ค่อนข้างสูง และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรตามคือ ตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ .78 แสดงว่าตัวแปรภายนอกทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ร้อยละ 78

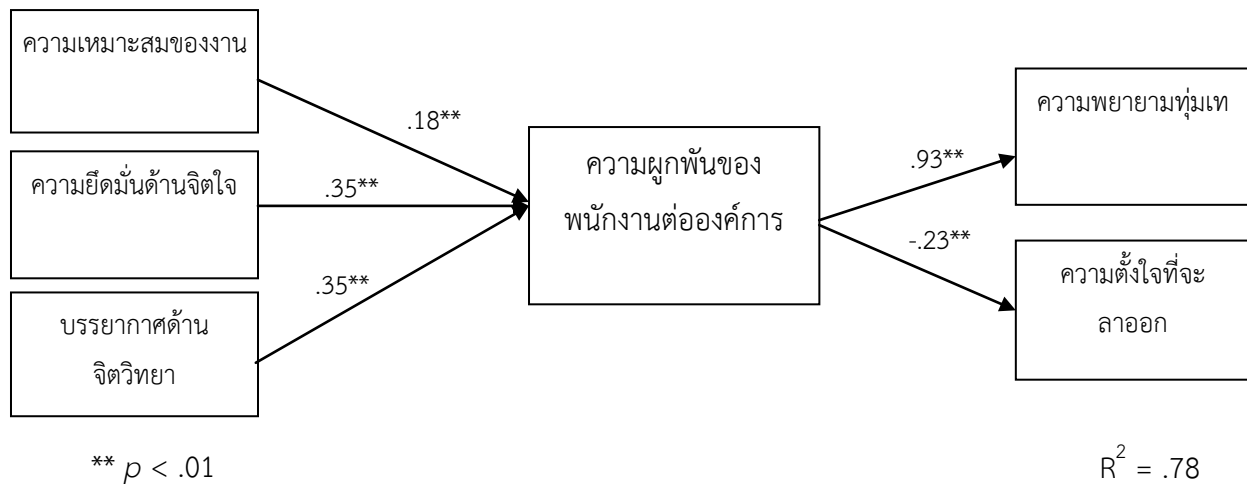
ตาราง 1 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ปรับแก้แล้ว

ตัวแปรผล ตัวแปรสาเหตุ	ความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร			ความพยายามทุ่มเท			ความตั้งใจที่จะลาออก		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ความเหมาะสมของงาน	.18** (.04)	-	.18** (.04)	.16** (.04)	.16** (.04)	-	-.04** (.01)	-.04** (.01)	-
ความยึดมั่นด้านจิตใจ	.35** (.04)	-	.35** (.04)	.32** (.04)	.32** (.04)	-	-.08** (.02)	-.08** (.02)	-
บรรยากาศด้าน จิตวิทยา	.35** (.04)	-	.35** (.04)	.33** (.04)	.33** (.04)	-	-.08** (.02)	-.08** (.02)	-
ความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร	-	-	-	.93** (.06)	-	.93** (.06)	-.23** (.07)	-	-.23** (.07)

ไค-สแควร์ = 8.03; p = 0.15; df = 5; GFI = 0.99 ; AGFI = 0.95; CFI = 1.00 ; NFI = 0.99 ; NNFI = 0.99;  
RMSEA = 0.052; SRMR = 0.024 R-SQUARE ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร .78

จากตาราง 1 เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยตัวแปรความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีค่าอิทธิพลเท่ากัน คือ .35 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนความเหมาะสมของงานมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .18 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา ส่งผลให้ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานที่ได้รับงาน

ที่มีความเหมาะสม หรือมีความยึดมั่นด้านจิตใจต่อองค์กรสูง หรือบรรยากาศด้านจิตวิทยาขององค์กรดี จะสนับสนุนให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานไม่ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมหรือมีความยึดมั่นด้านจิตใจต่อองค์กรต่ำ หรือบรรยากาศด้านจิตวิทยาขององค์กรไม่ดีก็เป็นสาเหตุให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ดังนั้น การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มากขึ้น จะต้องมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับพนักงานสร้างความยึดมั่นด้านจิตใจต่อองค์กรของพนักงาน และต้องสร้างบรรยากาศด้านจิตวิทยาขององค์กรที่ดีด้วยเช่นกัน



**ภาพประกอบ 3** ผลการวิเคราะห์โมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานกับบริษัท สยามดิญปูนในประเทศไทย

$** p < .01$  TE = อิทธิพลรวม IE = อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง  
ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

สำหรับเส้นทางอิทธิพลที่ส่งผลต่อตัวแปร ความพยายามทุ่มเท พบว่า ความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความ พยายามทุ่มเท โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .93 ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ .01 และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม เชิงบวกจากความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้าน จิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา โดยผ่านตัวแปร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยมีค่าอิทธิพล ทางอ้อมเชิงบวกเท่ากับ .16 .32 และ .33 ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ .01 ตามลำดับ แสดงว่า ความ พยายามทุ่มเทของพนักงานเกิดขึ้นโดยตรงจากความ ผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ส่วนความ เหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจต่อองค์กร และบรรยากาศด้านจิตวิทยา จะส่งผลทางอ้อมต่อ ความพยายามทุ่มเทของพนักงานโดยมีทิศทางการ เปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกัน

ด้านความตั้งใจที่จะลาออก พบว่า ได้รับ อิทธิพลทางตรงเชิงลบจากความผูกพันของพนักงาน

ต่อองค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ -.23 ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงว่า ถ้าพนักงานมีความ ผูกพันต่อองค์กรสูง ความตั้งใจที่จะลาออกก็จะต่ำ หรือในทางตรงกันข้าม หากพนักงานมีความผูกพัน ต่อองค์กรต่ำความตั้งใจที่จะลาออกก็จะสูงขึ้น นอกจากนี้ ความตั้งใจที่จะลาออกยังได้รับอิทธิพล ทางอ้อมเชิงลบจากความเหมาะสมของงาน ความ ยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา โดย ผ่านตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดย ค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบ มีค่าเท่ากับ -.04 -.08 และ -.08 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ตามลำดับ แสดงว่า การเปลี่ยนแปลงในตัวแปรความเหมาะสม ของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจต่อองค์กรและ บรรยากาศด้านจิตวิทยาจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ของตัวแปรความตั้งใจที่จะลาออกในทิศทางตรงกันข้าม ด้วยเช่นกัน

### สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังนี้

1. ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเทและมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01
2. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเทที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01
3. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยนำสู่การอภิปราย ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์โมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์การภายหลังการปรับแก้ โดยการปรับเส้นความคลาดเคลื่อน (TH) เส้นระหว่างตัวแปรความยึดมั่นด้านจิตใจและตัวแปรความพยายามทุ่มเท และเส้นความคลาดเคลื่อน (TH) เส้นที่สองระหว่างตัวแปรความยึดมั่นด้านจิตใจและตัวแปรความตั้งใจที่จะลาออก โดยเส้นทางอิทธิพลหลักที่เป็นเป้าหมายหลักของการวิจัย ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

นอกจากนี้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความพยายามทุ่มเทและความตั้งใจที่จะลาออกโดยเป็นค่าอิทธิพลเชิงบวกและเชิงลบตามลำดับ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดล พบว่า โมเดลที่ปรับแก้แล้ว

ในภาพรวมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี (เสรี ชัดแจ้ง และสุชาติ กรเพชรพาณิชย์, 2546) ทั้งนี้เพราะการวิจัยนี้ได้คัดเลือกตัวแปรและเชื่อมโยงตัวแปรต่างๆ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยแบบโมเดลลิสเรลตามโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของเซคส์ (Saks, 2006) แนวคิดของเมย์ กิลสัน และฮาร์เตอร์ (May, Gilson, & Harter, 2004) ที่พัฒนาจากแนวคิดพื้นฐานของคานัน (Kahn, 1992) ผลการวิจัยของ เรสสิกและคณะ (Resick et al., 2007) โรห์สและคณะ (Rhoades et al., 2001) บราวน์และเลจ (Brown & Leigh, 1996) และโคลาเรลลี (Cola-relli, 1984) จึงทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดีหรืออาจกล่าวได้ว่าโมเดลที่ปรับแก้แล้วมีความตรงและยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิจัยท่านอื่น อาทิ ชุก (Shuck, 2010) ซึ่งพบว่าความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจและบรรยากาศด้านจิตวิทยามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศ ด้านจิตวิทยา กล่าวคือ พนักงานที่ได้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความสนใจและคุณค่าของพนักงานแต่ละคนมีความอิสระในการทำงานและพึงพอใจและรักดีต่องานที่ทำรวมถึงการมีบรรยากาศในด้านจิตวิทยาที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีลักษณะงานที่มีความท้าทายจะทำให้พนักงาน มีความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของดี

อะแมโต และซิลสตรา (D'Amato & Zijlstra, 2007) โอนิลและอเรนท์ (O'Neil & Arendt, 2008) ชาญวุฒิบุญชม (2553) และปฐมพงษ์ โทพานิชสุรีย์ (2553)

3. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเท กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกมั่นคงจะทำให้พนักงานมีความพยายามทุ่มเทการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของลอยด์ (Lloyd, 2008) ที่พบว่าความพยายามทุ่มเทเป็นผลลัพธ์ของความเหมาะสมของงานและบรรยากาศด้านจิตวิทยาทางบวก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของดูบินสกายและแยมมาริโน (Dubinsky & Yammarino, 1985) ที่พบว่า ความพยายามทุ่มเทมีความแตกต่างจากแรงจูงใจ (Motivation) ที่พนักงานแต่ละคนที่มีระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน จะแตกต่างกันในเรื่องขนาดความพยายามที่พวกเขาแสดงออกมาต่อเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตามพนักงานที่แสดงออกถึงความพยายามทุ่มเทที่ส่งผ่านระดับความผูกพันอาจจะมีทั้งแรงจูงใจและการกระทำก็ได้ การศึกษานี้แสดงถึงว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจอาจจะไม่จำเป็นที่จะแสดงการกระทำใดๆ (Action) ก็ได้

4. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออก กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกมั่นคงจะทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานลดน้อยลง ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของออฟแมนและวูเออร์ (Hoffman & Woehr, 2006) ที่พบว่าพนักงานที่รู้สึกเชิงบวกต่องานจะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความตั้งใจที่จะลาออก

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

### การนำไปใช้

1. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา ดังนั้น บริษัทควรพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยการมอบหมายและออกแบบงานที่ท้าทายและเหมาะสมตามความถนัดและความสนใจของพนักงานแต่ละคนให้อิสระในการทำงาน ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วยการให้การสนับสนุนการทำงานในเรื่องต่างๆ การยอมรับ (Recognition) ในตัวพนักงาน และการส่งเสริมความความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมา (Outcomes) คือ พนักงานจะมีความพยายามทุ่มเทในการทำงานและลดความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร

2. บริษัทควรส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้สึกยึดมั่นทางอารมณ์ของพนักงานและบรรยากาศเชิงจิตวิทยา เช่น ฝ่ายบริหารควรสร้างความสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีกับพนักงาน ใช้รูปแบบการปกครองแบบครอบครัว สร้างความรู้สึกเป็นพี่-น้อง มากกว่านายจ้างลูกจ้าง เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพิ่มขึ้น การไว้วางใจด้วยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น เนื่องจากผลการวิจัย พบว่าตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างสูงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกในระดับสูงต่อความพยายามทุ่มเทของพนักงาน

### การวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้แม้จะพบว่าความยึดมั่นด้านจิตใจมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะ

ลาออกตามแนวคิดทฤษฎี แต่ค่าสถิติที่ได้ พบว่าค่อนข้างต่ำ ดังนั้น เพื่อให้ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงผกผันที่ดีขึ้น จึงควรมีการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) เพื่อพัฒนาชุดตัวชี้วัด (Set of indicators) ของตัวแปรทั้งสองให้สมบูรณ์และดียิ่งขึ้น

2. ควรวิเคราะห์การรับรู้ตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่างว่ามีการรับรู้ต่อโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแตกต่างกันหรือไม่

3. ควรมีการศึกษาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทสัญชาติอื่นๆ ในประเทศไทย เช่น จีน ยุโรป อเมริกา เป็นต้น

4. ด้วยข้อจำกัดด้านเวลาสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ในการศึกษาต่อไป ควรมีการเพิ่มขนาดตัวอย่างให้มีขนาดใหญ่ขึ้น และครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ ของประเทศไทย เพื่อตรวจสอบและพัฒนาให้เกิดโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้วัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้กับองค์กรทั่วไปต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). *ความผูกพันต่อองค์กร:*

*ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลาม*

*สันติชน. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์*

*มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม). สถาบัน*

*บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ:*

*สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*

ไชนันท์ ปัญญาศิริ. (2551). *วัฒนธรรมกับ*

*ความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษากลุ่ม*

*บริษัท ปตท. วารสารการจัดการภาครัฐ*

*และภาคเอกชน, 15(1), 9-46.*

นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร. (2555). *เอกสาร*

*แนะนำองค์กร.*

นภดล ร่มโพธิ์. (2554). *การวัดความพึงพอใจลูกค้า*

*และความพึงพอใจพนักงาน. กรุงเทพฯ:*

*คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.*

ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรี. (2553). *การศึกษาผู้มีผล*

*สัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการ*

*พลเรือนสามัญ. วารสารบริหารธุรกิจ,*

*33(127), 35-49.*

พินดา จงดาเกิง. (2551). *การสร้างความผูกพันต่อ*

*องค์กร กรณีศึกษาโรงแรม ABC.*

*วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*

*(วิชาการจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิต*

*วิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2555).

*สรุปภาวะการณ์ลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ*

*ในประเทศไทย ปี 2555.*

สุกมาส อังศุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และ

*รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). สถิติ*

*วิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์*

*และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้*

*โปรแกรม LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 3.*

*กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.*

เสรี ชัดแฉ่ม และสุชาดา กรเพชรปาณี. (2546).

*โมเดลสมการโครงสร้าง. วารสารวิจัยและ*

*วัดผลการศึกษา, 1(1), 1-24.*

Albrecht, I. S. (2010). *Hand book of*

*Employee Engagement, Perspectives,*

*Issues, Research and Practice. UK.:*

*Edward Elgar Publishing.*

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990).

*Organizational Socialization tactics:*

*A longitudinal analysis of links to*

*newcomers' commitment and role*



- orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent. In T. J. Chermack (Ed.), *Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas (1-3)*. Panama City, FL: AHRD.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 359-368.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-69). SF: Jossey-Bass.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). *Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area*. Paper presented at the sixty-seventh annual meeting of the Academy of Management. PA: Philadelphia.
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69, 633-642.
- D'Amato, A., & Zijlstra, F. (2007). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 17, 33-54.
- Dubinsky, A. J., & Yammarino, F. J. (1985). Job-related responses of insurance agents: A multi-Firm investigation. *Journal of Risk and Insurance*, 52, 499-517.
- Gallup Consulting. (2010). The State of the Global Workplace: A worldwide study of employee engagement and wellbeing. Retrieved from <http://www.gallup.com/Search/>

- Default.aspx?q=disengaged+worker  
&s=&i=&t=&p=4&a=0.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 389-399.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology, 50*, 359-393.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45*, 321-349.
- Karsan, R., & Kruse, K. (2011). *How to increase performance and profits through full engagement*. NJ: John Wile & Sons.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University, Kingston Business School. Retrieved from <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
- Lloyd, R. (2008). Discretionary effort and the performance domain. *The Australian and New Zealand Journal of Organization Psychology, 1*, 22-34.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organization Psychology, 1*, 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barber, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology, 77*, 11-37.
- O'Neil, B. S., & Arendt, L. A. (2008). Psychological climate and work attitudes: The importance of telling the right story. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 14*, 353-370.

- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related Attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Areli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. UK: Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shuck, M. B. (2010). *Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables*, FIU Electronic Theses and Dissertations, UK.
- Towers P. (2007). *Closing the engagement gap: A road map for driving superior business performance*. Retrieved from [http://www.biworldwide.com/info/pdf/Towers\\_Perrin\\_Global\\_Workforce\\_Study.pdf](http://www.biworldwide.com/info/pdf/Towers_Perrin_Global_Workforce_Study.pdf)
- Welfad, A. (2008). *An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs*. Unpublished doctoral dissertation, Kansas State University, NY: Kansas State University.

